



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**MOTIVAÇÃO:**  
**ESTUDO DE CASO NA DEFENSORIA PÚBLICA/DF**  
**E CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**ANA PAULA DIAS DE OLIVEIRA**  
**RA: 2010103/2**

**PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI**

**Brasília/DF, novembro de 2006.**

**ANA PAULA DIAS DE OLIVEIRA**

**MOTIVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO NA DEFENSORIA PÚBLICA/DF E CAIXA  
ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel em Administração pelo curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Mestre em Administração  
LUIS ANTÔNIO PASQUETTI

**Brasília/DF, novembro de 2006.  
ANA PAULA DIAS DE OLIVEIRA**

# **MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA DEFENSORIA PÚBLICA/DF E CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel em Administração pelo curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Profº Mestre em  
Administração LUIS ANTÔNIO  
PASQUETTI

**Brasília/DF, de novembro de 2006.**

## **Banca Examinadora**

---

**Prof. Luis Antônio Pasquetti**  
**Orientador**

---

**Prof.**  
**Examinador**

---

**Prof.**  
**Examinador**

A Deus,  
Pois sem a sua vontade e força não teria conseguido  
êxito neste trabalho.  
À minha mãe,  
Que sempre me incentivou, me entendeu e me deu  
forças para superar os obstáculos.  
Às minhas filhas,  
Que sempre me compreenderam nos momentos que eu  
estive ausente e que me ajudaram a concretizar este  
sonho.  
Aos meus amigos,  
Que me apoiaram em todos os momentos que precisei  
de apoio.

Ao Professor Luis Antônio Pasquetti, pela dedicação,  
compartilhamento de seus conhecimentos e pela  
orientação na execução deste trabalho.  
À Deus por ter me abençoado e permitido a conclusão  
do meu trabalho.  
À minha família pelo apoio e compreensão.  
A todos aqueles de maneira direta ou indireta,  
contribuíram para realização deste trabalho.

Somos o que repetidamente fazemos. Portanto, a excelência não é um feito, mas um hábito”.

*(Aristóteles)*

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I – Embasamento Teórico.....</b>	<b>10</b>
1. Tópicos do Capítulo .....	10
1.1 Histórico da Motivação .....	10
1.2 Conceitos .....	12
1.3 Teorias de Processo.....	13
a) Modelo de comportamento.....	13
b) Teoria da Expectância.....	14
c) Behaviorismo.....	14
d) Teoria da Equidade .....	15
1.4 Teorias de Conteúdo .....	15
a) Teorias Clássicas.....	15
b) Teorias das Necessidades .....	15
c) Hierarquia de Maslow .....	16
<b>CAPÍTULO II – Apresentação dos Dados da esquisa.....</b>	<b>21</b>
2.1 Estudo de Caso – Caixa Econômica Federal .....	21
2.1.1 Apresentação e Análise dos Casos – Caixa Econômica Federal .....	22
2.1.1.2 Tabulação dos Dados da Pesquisa na Caixa Econômica Federal.....	23
2.1.2 Tabulação dos Dados da Pesquisa na Caixa Econômica – Gerência de Créditos de Terceiros.....	25
2.1.3 Análise Crítica.....	27
2.2 Estudo de Caso – Defensoria Pública do Distrito Federal .....	28
2.2.1 Dos Serviços Prestados Pela Defensoria Pública.....	29
2.2.1.1 Análise dos Dados – Defensoria Pública .....	30
2.2.2 Tabulação dos Dados da Pesquisa da Defensoria Pública do Distrito Federal realizada em setembro/2004. ....	31
2.2.3 Tabulação dos Dados da Pesquisa da Defensoria Pública do Distrito Federal realizada em setembro/2006.....	33
2.1.3 Análise Crítica.....	35
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## RESUMO

Este trabalho monográfico teve como tema a Motivação nas Organizações. Essa ferramenta de Gestão de Pessoas é bastante empregada pelas empresas que pretendem melhorar sua competitividade no mercado, melhorando o relacionamento de seus empregados. O embasamento teórico aqui apresentado ressalta pontos relevantes sobre motivação e sua contribuição para os recursos humanos. A idéia é que empregados motivados melhoram o desempenho de suas atividades ajudando as organizações à aumentarem seu potencial competitivo no mercado de trabalho. No decorrer do trabalho foram descritos, na Parte I, os conceitos sobre motivação, sob a visão de alguns Autores. Na Parte II, foi realizado um estudo de caso, entre duas Empresas Públicas – Caixa Econômica Federal e Defensoria Pública do Distrito Federal, levantando o grau de motivação desses empregados. A abordagem foi feita em três fontes de dados. A primeira, levando em consideração a pesquisa realizada na Defensoria Pública, no segundo semestre de 2004, a segunda fonte realizada na Caixa Econômica Federal, no primeiro semestre de 2005 e por fim a terceira fonte de dados foi proveniente de novas pesquisas realizadas nas duas organizações, no primeiro semestre de 2006. Na última parte, a análise dos dados, faz-se uma comparação entre a teoria retirada da bibliografia e a prática extraída do estudo de caso, dando ênfase aos dados encontrados e os efeitos que eles causam as organizações.

Palavra-chave:

Motivação, Fatores motivacionais, Organizações



## INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos é a área da Administração responsável pela gestão de pessoas dentro das organizações. Dentro de seu contexto de definição, ela busca os direitos e deveres dos empregados, bem como seus benefícios; visando ao cumprimento das leis trabalhistas e das normas da empresa; busca a qualidade de vida do trabalhador dentro da organização; assistência social, segurança e medicina do trabalho; organiza dentro da administração os cargos e salários; realiza o recrutamento e a seleção dos empregados; oferecendo treinamento para a capacitação dos mesmos buscando assim um grau de satisfação e motivação dos que trabalham na Organização. O tema escolhido para esta monografia, Motivação, é de fundamental importância, para verificar o comprometimento dos empregados com a Organização, medindo o grau de satisfação, resultados e a produtividade dos empregados, agregando valores aos mesmos.

O Objetivo Geral deste trabalho é diagnosticar o grau de motivação dos funcionários da Defensoria Pública do Distrito Federal e da Caixa Econômica Federal, analisando os aspectos motivacionais e higiênicos.

Como Objetivos Específicos, o trabalho apresenta uma pesquisa motivacional e a realização de estudo de caso em um Núcleo da Defensoria, situado na SGAN 909, Asa Norte e de uma Gerência da Caixa Econômica Federal, situada no SCN, Asa Norte, verificando o grau de motivação desses funcionários, e posteriormente, faz uma comparação entre a teoria e a prática.

A questão principal é se existem diferenças no nível de motivação dos funcionários, nas duas organizações pesquisadas.

A metodologia utilizada para elaboração deste trabalho foi uma pesquisa exploratória, através de levantamento bibliográfico, pesquisa documental e aplicação de questionários de 50 questões com respostas de 0 a 10, aplicado na CEF/GETER com 08 funcionários em 2005/2006 e na Defensoria Pública com 06 funcionários em 2004/2006.

Objetivando uma melhor compreensão, o trabalho foi dividido em três partes:

Parte I trata do histórico sobre motivação e seus conceitos e teorias; parte II apresenta a Pesquisa motivacional, realizada nas duas empresas em períodos

diferentes; parte III mostra a análise e comparação feita entre a teoria do embasamento teórico e a prática do estudo de caso.

## **CAPÍTULO I – Embasamento Teórico**

### **1. Tópicos do Capítulo**

Este capítulo aborda inicialmente o histórico da motivação, conceitos, juntamente com as teorias relacionadas. Explica dois tipos de teoria motivacional: Teoria de Processo e Teorias de conteúdo, apresentando de cada uma delas as características principais e seus argumentos.

#### **1.1 Histórico da Motivação**

Antes da Revolução industrial a forma de motivação era através do medo, usado nas punições. Nesta fase notou-se a necessidade de investimentos em processos industriais o que gerou grande preocupação em melhorar os procedimentos e forma de trabalho. Nesta época, a preocupação dos administradores era a eficiência da máquina, como meio de aumentar a produtividade da empresa. A Teoria Clássica da Administração, denominada por alguns autores de teoria da máquina, chegou a estudar vários aspectos da máquina entre outros, seu rendimento potencial, ritmo de operação, tipo de ambiente exigido para seu funcionamento.

Porém, a ênfase sobre o equipamento não foi suficiente para resolver o problema da necessidade do aumento da eficiência das organizações. Pois, o homem, não possuía seu valor ideal, era visto apenas como um “aperta botões”, acreditando ser facilmente manipulado por motivadores salariais e econômicos. Conforme afirmação de *Stoffel* (2000, p. 11):

“Este paradigma mecanicista, ainda vigente em muitas organizações, é baseado na crença de que o desempenho humano deve ser predito e controlado, resultando em empregados obedientes e dedicados e que o salário é a única forma de se fazer as pessoas trabalharem [...] novas tecnologias, escassez de recursos financeiros, alta competitividade, globalização, etc, tornou tal paradigma obsoleto e comprometedor para a sobrevivência das organizações [...] havia controle sobre as pessoas, agora

o controle é feito sobre as causas que impedem as pessoas de serem produtivas.”

E assim, com o passar do tempo, os administradores percebiam que os problemas relacionados com as máquinas eram sempre resolvidos, mas não havia sucesso algum com as soluções encontradas para as pendências em relação às pessoas que trabalhavam nelas. E o desenvolvimento organizacional estava longe do progresso.

No início do século XX, as mudanças nas tecnologias, nos produtos e nos serviços passaram a ocorrer de modo incontrolável, progressivo e irreversível, transformando o conhecimento humano na principal fonte geradora de desenvolvimento. Surgiu, então, a Escola das Relações Humanas, em reação às escolas da Administração Científica e Burocrática, “ocorrendo uma reversão de abordagem e a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem”, *Chiavenato* (1998, p. 102). Localizando o homem no centro da organização e não mais a máquina, as primeiras experiências foram de *Elton Mayo*, e logo, surgiram muitas teorias e técnicas humanistas de motivação, comunicação, liderança e de compreensão da organização, entre as quais as de: *Abraham Maslow*, *Douglas McGregor* e *Frederick Herzberg*.<sup>1</sup>

Com a criação e evolução, nas décadas de 60/70, do Departamento de Recursos Humanos, passaram a ser feitas indagações a respeito da potencialidade

---

<sup>1</sup> *Elton Mayo*, 1933, propôs que a produtividade é determinada pela capacidade social e que a motivação não depende exclusivamente da recompensa econômica, que as reações individuais são suplantadas pelas reações grupais, que é importante a liderança nos moldes democráticos e que as comunicações devem ser feitas em todos os níveis.

*Abraham H. Maslow*, 1954, foi professor de psicologia da *Brandeis University* e presidente da *American Psychological Association*. Com seu livro *Motivação e personalidade*, afirma que as necessidades humanas estão arranjadas numa hierarquia que ele denominou de hierarquia dos motivos humanos. Conforme o seu conceito de premência relativa, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita.

*Douglas McGregor*, 1960, psicólogo, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (EUA), complementa a teoria de Maslow dizendo que as necessidades humanas encontram satisfação no próprio trabalho. Em sua obra *The human side of enterprise* (O Lado humano da empresa), é o registro da teoria X e Y, que mostra as duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou as duas formas distintas de “ver” o trabalhador.

*Frederick Herzberg*, 1959, professor, em seu livro *The motivation to work* (Motivação para o trabalho), afirma que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior de seu próprio trabalho. Entre as teorias relacionadas à motivação, foi a que recebeu maior atenção e a que gerou maior controvérsia e impacto no campo da psicologia industrial. Ela serviu para consolidar a distinção de fundamental importância entre os aspectos diretamente relacionados à função (fatores intrínsecos) e os aspectos relacionados ao contexto (meio ambiente) organizacional (fatores extrínsecos).

do homem: como reconhecer, medir e levá-lo a utilizar esse potencial? Quais os fatores motivacionais que levam o funcionário a ter satisfação no trabalho e conseqüentemente um melhor desempenho em suas atividades? Qual o ambiente mais adequado para esse desempenho? Que qualidades deveria ter um líder para averiguar todas estas questões e ter condições de obter os melhores resultados? Como unir gerenciamento do trabalho e gerenciamento de pessoas?

A partir de então, passou-se a estudar uma forma de motivar as pessoas para o trabalho. “Segundo essa nova abordagem, o homem vai para o trabalho vislumbrando consciente ou inconsciente as perspectivas de satisfação e de auto-realização que as atividades que irá desenvolver lhe permitirão alcançar”, *Chiavenato* (1998, p. 102).

## 1.2 Conceitos

Segundo Maximiano (2004), a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento humano. Uma pessoa motivada normalmente é alguém que demonstra uma alta disposição para realização de tarefas ou atividades de qualquer natureza.

Já Robbins (2002) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

Para Bergamini (1997) motivação deriva do latim *movere*, que significa mover. Por isso o caráter motivacional do psiquismo humano abrange, os diferentes aspectos que o comportamento humano pode ativar.

Enquanto para Kondo (1991) motivação significa, mexer como o coração e mentes das pessoas, mas esse procedimento pode ser conveniente para um indivíduo e não alcançar os objetivos para outro.

Já para Chiavenato (2004) a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e status, enquanto receia as ameaças a sua auto-estima.

De acordo com os autores existem teorias sobre motivação que explicam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Essas teorias dividem-se em dois grupos, sendo o primeiro àquele que procura explicar como funciona o mecanismo da motivação, que são as teorias de processo e o segundo grupo, o que procura explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agirem, que são as teorias de conteúdo.

Neste trabalho segue-se como referência o conceito de motivação do Maximiano.

### **1.3 Teorias de Processo**

#### **a) Modelo de comportamento**

Maximiano (2004) explica como os motivos determinam o comportamento. Essa teoria é baseada em três hipóteses.

- A) Que toda pessoa através de estímulos são motivadas à alcançar seus Objetivos;
- B) Que a motivação sempre tem uma causa interna que é do próprio indivíduo e uma causa externa que é do meio ambiente, está ligada a causa e efeito.
- C) O objetivo está ligado ao que se quer alcançar, que pode gerar: frustração, conflito ou ansiedade ao indivíduo.

Já Bergamini (1997) explica que dentro das organizações há uma grande diversidade de interesses percebida entre os indivíduos que permite aceitar, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Cada pessoa valoriza certos objetivos e toma certas atitudes, fazendo sua própria escolha.

Enquanto Robbins (2002) propõe basicamente, que as pessoas são motivadas no sentido que seu comportamento alcance os resultados desejados, pessoas altamente motivadas com o trabalho, estão sempre comprometidas emocionalmente.

Para Chiavenato (2004), há três premissas que explicam o comportamento humano.

- i) O comportamento é causado por estímulos externos e internos;
- ii) O comportamento não é causal, nem aleatório, mas sempre direcionado para um objetivo;
- iii) O comportamento é orientado para objetivos, sempre existem desejos, impulsos, necessidades, tendência que levam as pessoas a determinadas ações.

#### b) Teoria da Expectância - VICTOR VROOM

Essa teoria resume-se que, se o salário agir como agente motivador, o funcionário irá querer mais salário, ou seja, dará mais valor ao mesmo (valência), acreditará que seu esforço no trabalho terá bons resultados (expectância) e que esse bom desempenho trará uma melhor recompensa (instrumentalidade). Entretanto, para aqueles que prezam outros valores, a recompensa financeira não os motivará, pelo contrário, causará desmotivação. (MAXIMIANO, 2004).

#### c) Behaviorismo – Apud Maximiano (2004)

Essa teoria não está apenas relacionada à motivação humana para o trabalho, baseia-se em experimentações em treinamentos com baleias e golfinhos em parques de diversões, mas oferece alguns argumentos e hipóteses para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano. Dentro dessa teoria é importante ressaltar:

- a) Condicionamento Operante – chamado de mecanismo de repetição, onde o comportamento é reforçado por suas próprias conseqüências;
- b) Reforço positivo – são estimulados através de recompensas oferecidas em contrapartida de um comportamento desejado.
- c) Punição – conseqüência de algum tipo de comportamento, portanto, o comportamento castigado não será repetido.
- d) Programação de Estímulos - cria um efeito de expectativa, refere-se a freqüência dos reforços que podem ser contínuo ou intermitente.
- e) Extinção – quando não reforçado, o comportamento desaparece.
- f) Modificação do Comportamento - modifica o comportamento por causa do método de recompensa.

d) Teoria da Equidade – STANLEY ADAMS

“Os indivíduos comparam as entradas e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros funcionários, e respondem de maneira a eliminar quaisquer dúvidas”. (ROBBINS, 2002, p 165).

## 1.4 Teorias de Conteúdo

As teorias descritas a seguir são síntese baseada em Maximiano (2004).

### A) Teorias Clássicas

Preocupavam-se principalmente com a estrutura organizacional da empresa e com o processo administrativo. Caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Seu pressuposto partia do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência de todas as partes envolvidas, fossem os setores da organização ou as pessoas ocupantes de cargos e executores de tarefas.

### b) Teorias das Necessidades

- I) Básicas – são as necessidades de sobrevivência humanas.
- II) Adquiridas – são as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem de acordo com os valores da sociedade.



### c) Hierarquia de Maslow

Em os meados dos anos 40 a 50, Maslow baseou-se em suas observações clínicas, para propor duas premissas básicas a respeito do comportamento.

Maslow propõe o seguinte referencial:

“Praticamente, todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados, em geral, como importunos, irritantes, indesejáveis, enfim como algo de que devemos livrar(...) Isso quer dizer que as pessoas, ao tentarem liberta-se da necessidade incômoda, buscam sobretudo o restabelecimento de um estado de equilíbrio ou seja mais agradável”.(BERGAMINI – 1997, p 72)

Para Maslow, apud Maximiano (2004), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base dela estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas de primárias e no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as chamadas secundárias.

Segundo Maximiano (2004), Maslow dividiu as necessidades humanas em 5 grupos:

- a) Fisiológicas ou básicas – são necessidades que incluem fome, sede, abrigo e outras necessidades do corpo.
- b) Segurança – são necessidades de proteção contra ameaças à integridade física e emocional.
- c) Sociais – são necessidades de aceitação e interação com um grupo social.
- d) Estima – são necessidades que incluem fatores internos, auto-estima e fatores externos como reconhecimento e status.
- e) Auto-realização – são as necessidades crescimento e autodesenvolvimento em que se busca a realização pessoal.

Para Maslow, apud (MAXIMIANO – 2004, p 289).

“As pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo(...) tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização. A auto-realização não está, necessariamente, no topo da hierarquia – não é uma necessidade em si nem a necessidade definitiva, aquela que só pode ser satisfeita uma vez que todas as demais tenham sido atendidas”.

E finalmente a teoria Herzberg utilizada nos estudos de caso da Caixa Econômica Federal e Defensoria Pública do Distrito Federal que serão apresentados no decorrer do trabalho. Maximiano (2004).

d) Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Essa teoria procura explicar como o ambiente de trabalho interage com o próprio trabalho, influenciando nas pessoas a motivação.

Fatores higiênicos: Correspondem às perspectivas ambientais, e constituem fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

Incluem:

- a) Condições de trabalho e conforto
- b) Políticas da organização e administração
- c) Relações com o supervisor
- d) Competência técnica do supervisor
- e) Salário e remuneração
- f) Relações com colegas.

Esses fatores constituem o contexto do cargo.

Fatores Motivacionais: Referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. O termo Motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício de tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação. Eles constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem:

- A) Delegação de responsabilidade
- B) Liberdade de decidir como executar o trabalho
- C) Oportunidades de promoção
- D) Uso pleno das habilidades pessoais
- E) Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles
- F) Simplificação do cargo(pelo próprio ocupante)
- G) Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente)

A teoria dos fatores afirma que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras do cargo: são os fatores motivadores e a insatisfação é função do ambiente de trabalho, da supervisão, dos colegas e do contexto do cargo: são os fatores higiênicos (CHIAVENATO, 2004)

Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e da mesma maneira o oposto de insatisfação nenhuma insatisfação e não a satisfação (CHIAVENATO, 2004)

Herzberg propõe, para haver uma maior introdução de motivação no trabalho, o enriquecimento de tarefas, que consiste em ampliar os objetivos, responsabilidades e o desafio das tarefas do cargo ( CHIAVENATO, 2004)

A teoria de Herzberg foi amplamente divulgada, e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações. A popularidade da verticalização das funções, nos últimos 30 anos, para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho, pode ser boa parte atribuída aos achados e as recomendações de Herzberg (ROBBINS,2002).

Segundo Robbins (2002) existem algumas sugestões que resumem a essência daquilo que sabemos sobre como motivar os funcionários em uma organização são elas :

a) Reconhecer as diferenças individuais : Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isto, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isto vai permitir que se individualizem as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais.

b) Utilizar os Objetivos e o Feedback : Os funcionários precisam ter objetivos específicos e desafiantes, bem como feedback em relação ao seu progresso em direção a essas metas.

c) Permitir que os funcionários participassem das decisões que os afetam os funcionários podem contribuir com diversas decisões que os afetam : fixação de objetivos de trabalho, escolha de seus próprios pacotes de benefícios, solução de problemas de qualidade e produtividade etc. Isso pode melhorar a produtividade do funcionário, seu comprometimento com os objetivos, sua motivação e sua satisfação com o trabalho.

d) Vincular as Recompensas ao Desempenho : As recompensas devem estar de acordo com o desempenho. Mais ainda, os funcionários precisam perceber isto claramente. Independentemente do quanto as recompensas estejam vinculadas

ao desempenho, se os funcionários não percebem esta ligação, os resultados serão fraco desempenho, diminuição da satisfação com o trabalho e aumento das taxas de rotatividade e absenteísmo.

e) Verificar a Equidade do Sistema : As recompensas também precisam ser percebidas como justas em relação as entradas que os funcionários trazem para o trabalho. Isto quer dizer que a experiência, as habilidades, as capacidades, o esforço e outras entradas óbvias devem explicar as diferenças de desempenho e em seguida, a remuneração, as atribuições de tarefas e outras recompensas óbvias.

Após esta descrição teórica, no próximo capítulo será apresentado o estudo de caso da Caixa Econômica Federal e da Defensoria Pública do distrito Federal.

## **CAPÍTULO II – Apresentação dos Dados da Pesquisa**

Neste capítulo apresenta-se dois estudos de caso, um realizado em uma gerência da Caixa Econômica Federal -GETER<sup>2</sup>, localizada no SCN Q. 02, Asa Norte em Brasília. Essa gerência possui 18 funcionários, sendo que a participação na pesquisa motivacional foi realizado com 08 funcionários e a outra pesquisa realizada na Defensoria Pública do Distrito Federal – Núcleo da Infância e Juventude, localizada na SGAN 909, Asa Norte, em Brasília. Com a participação de 06 funcionários de um total de 21 efetivos.

### **2.1 Estudo de Caso – Caixa Econômica Federal**

A Caixa é o principal agente das políticas sociais do Governo Federal e, de uma forma ou de outra, está presente na vida de mais 170 milhões de Brasileiros. Ao priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura e prestação de serviços, a Caixa exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do País, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

A vocação social da Empresa não a impede de ser uma instituição financeira competitiva e rentável. Pelo contrário, seu crescente sucesso tem servido para ampliar mais e mais sua capacidade de investir no desenvolvimento sustentável de nossas cidades, promover a inclusão bancária das populações de baixa renda e patrocinar ações para o desenvolvimento humano, através do apoio às iniciativas artístico-culturais e desportivas.

Clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou Seguro Desemprego, Aposentados, Estudantes assistidos pelo Financiamento Estudantil, Apostadores das Loterias, Beneficiários de Programas

---

<sup>2</sup>Caixa Econômica Federal - Gerência Nacional de Crédito de Terceiros, dados retirados do site – [www.caixa.gov.br/intranet](http://www.caixa.gov.br/intranet)

Sociais e Usuários de Serviços Bancários têm lugar na Caixa – o Banco de todos os Brasileiros.

A missão da Caixa é promover a melhoria contínua da qualidade da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- respeito e valorização do ser humano.

Segundo Herzberg (1996), quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, esses fatores quando adequados tranquilizam os trabalhadores.

Já quando os fatores motivacionais são ótimos, eleva-se a satisfação, quando precários e na ausência da satisfação. Para estimular pessoas ao trabalho, Herzberg (1996) sugere a ênfase aos fatores associados, trabalho em si, os resultados diretos, as oportunidades de promoção e crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas características são consideradas intrinsecamente recompensadoras.

#### 2.1.1 Apresentação e Análise dos Casos – Caixa Econômica Federal

Realizado em 2005/2006.

Nesta gerência foram realizadas pesquisas em períodos distintos. A primeira realizada em setembro de 2005 e a segunda em outubro de 2006.

Por meio dos dados obtidos com a pesquisa motivacional, aplicado no segundo semestre de 2005, foram analisados os dados de melhoria quanto aos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

### 2.1.1.2 Tabulação dos Dados da Pesquisa na Caixa Econômica Federal

#### Fatores Higiênicos

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
2	8,25	1	7,30	4	6,00	3	6,60	5	6,50
6	8,75	10	6,60	7	8,12	9	6,80	8	7,50
13	8,25	12	7,00	11	7,00	14	7,70	15	7,80
19	8,12	20	6,60	18	7,00	17	7,00	16	7,20
22	8,60	25	7,25	21	6,75	23	7,30	24	8,00
TOTAL	41,97	TOTAL	34,75	TOTAL	34,87	TOTAL	35,4	TOTAL	37
83,94%		69,50%		69,74%		70,80%		74,27%	
TOTAL 5 FATORES =		368,25		: 5 =		73,65%		FATORES HIGIÊNICOS	

Quadro 1 – Fatores Higiênicos – Caixa Econômica Federal em maio 2005.

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100% : A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.

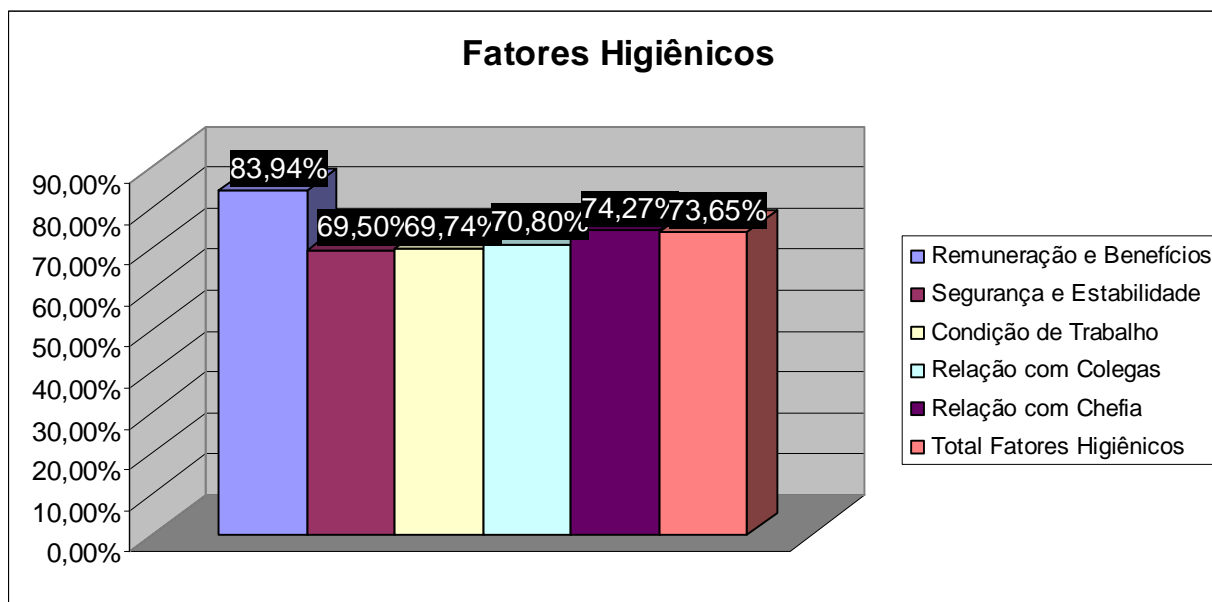


Gráfico 1 – Fatores Higiênicos – Caixa Econômica Federal em 2005.

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100% : A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000  
Resultados dos Fatores Motivacionais em maio/2005



Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
28	6,00	30	10,00	26	4,00	29	9,00	27	9,00
32	5,00	34	6,00	31	6,00	35	3,00	33	9,00
36	4,00	38	9,00	37	3,00	40	9,00	39	9,00
45	7,00	41	7,00	44	6,00	42	7,00	43	8,00
47	10,00	46	6,00	50	10,00	49	10,00	48	10,00
TOTAL	32	TOTAL	38	TOTAL	29	TOTAL	38	TOTAL	45
64,00%		76,00%		58,00%		76,00%		90,00%	
TOTAL 5 FATORES = 364,00 : 5 = 72,80% FATORES MOTIVACIONAIS									

Quadro 2 – Fatores Motivacionais – Caixa Econômica Federal em 2005.

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100% : A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.

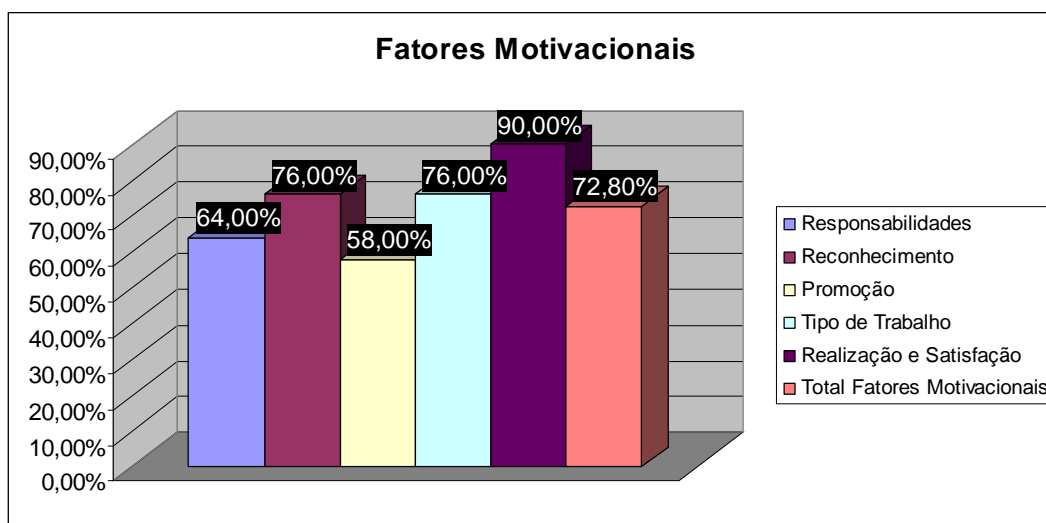


Gráfico2 – Fatores Motivacionais – Caixa Econômica Federal em 2005.

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100% : A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000

## 2.1.2 Tabulação dos Dados da Pesquisa na Caixa Econômica – Gerência de Créditos de Terceiros realizada em setembro/2006.

### Fatores Higiênicos

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIO		SEGURANÇA E ESTABILIDADE		CONDIÇÕES DE TRABALHO		RELAÇÃO COM COLEGAS		RELAÇÃO COM CHEFIA	
2	9,10	1	10,00	4	10,00	3	9,60	5	7,50
6	9,00	10	9,60	7	10,00	9	9,20	8	8,00
13	10,00	12	8,00	11	9,50	14	7,20	15	7,20
19	9,50	20	9,60	18	9,00	17	9,30	16	8,20
22	10,00	25	10,00	21	8,10	23	9,00	24	8,70
TOTAL	47,6	TOTAL	47,2	TOTAL	46,6	TOTAL	44,3	TOTAL	39,6
95,20%		94,40%		93,20%		88,60%		79,20%	
TOTAL 5 FATORES = 450,60 : 5 = 90,12% FATORES HIGIÊNICOS									

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira  
a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%  
: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.

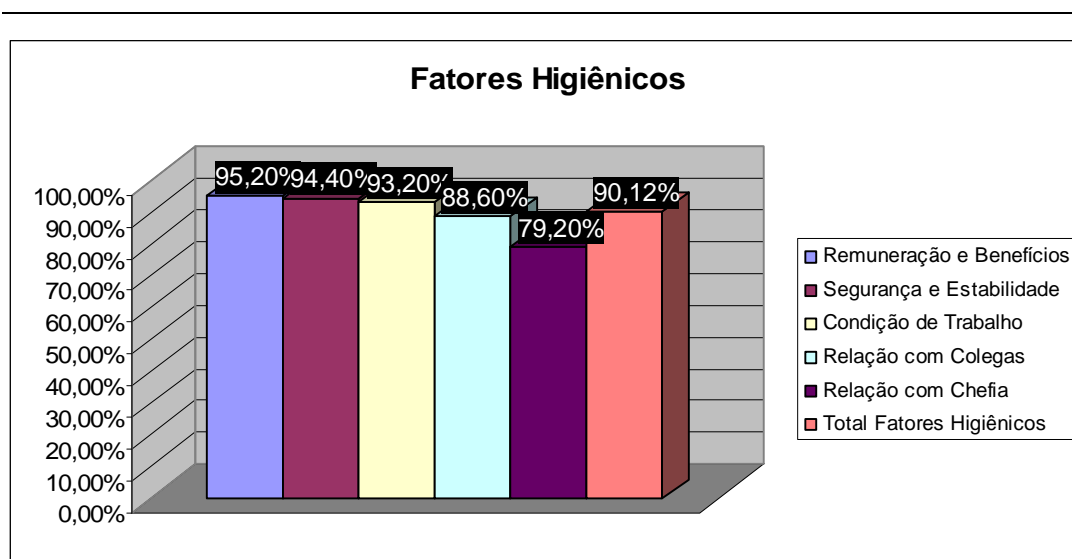


Gráfico3 Fatores Motivacionais – Caixa Econômica Federal em 2005

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira  
a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%  
: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000

## Fatores Motivacionais

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
28	8,60	30	6,70	26	8,10	29	7,60	27	8,30
32	7,00	34	8,70	31	8,00	35	5,60	33	7,70
36	8,10	38	7,80	37	7,60	40	8,20	39	8,30
45	7,50	41	8,20	44	8,70	42	9,20	43	8,70
47	8,50	46	7,70	50	8,60	49	8,50	48	8,70
TOTAL	39,7	TOTAL	39,1	TOTAL	41	TOTAL	39,1	TOTAL	41,7
79,40%		78,20%		82,00%		78,20%		83,40%	
TOTAL 5 FATORES = 401,20 : 5 = 80,24% FATORES MOTIVACIONAIS									

Quadro 4 – Fatores Motivacionais – Caixa Econômica Federal – 2006.

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%

: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.

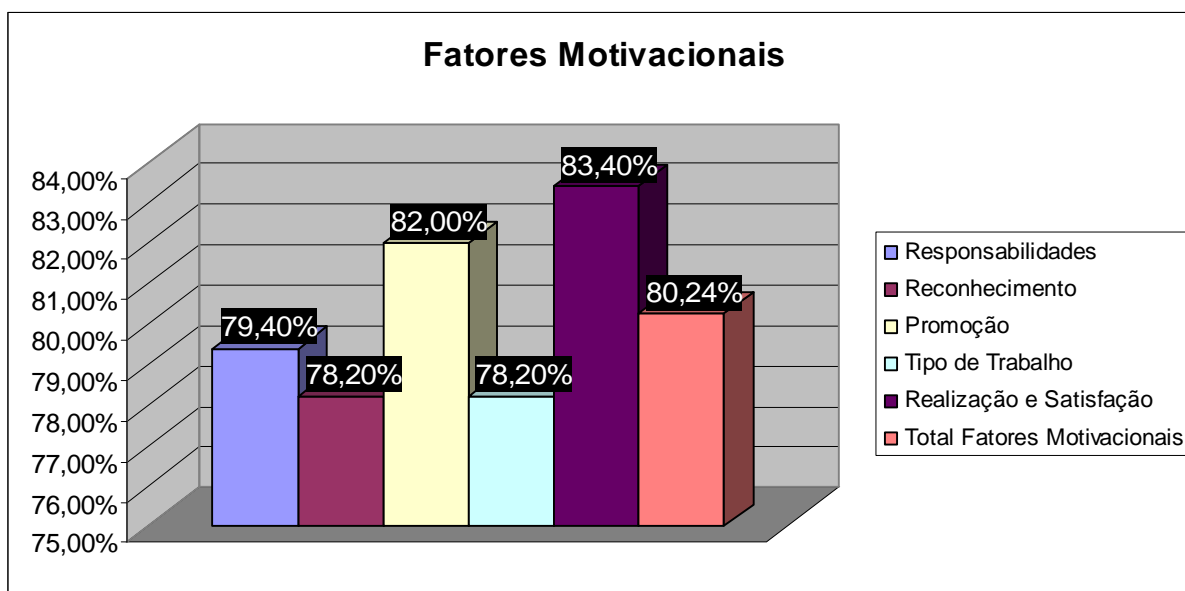


Gráfico4 Fatores Motivacionais – Caixa Econômica Federal em 2006

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%

: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000

### 2.1.3 Análise Crítica

Por meio dos resultados obtidos em maio de 2005 e setembro de 2006, os funcionários dessa Gerência encontram-se satisfeitos e motivados com o trabalho e com a organização. Segundo HERZBERG, “fatores higiênicos estão associados à satisfação e fatores motivacionais, à motivação”.(MAXIMIANO, 2004, p 295).

	Remuneração Benefícios	Segurança Estabilidade	Condição de Trabalho	Relações com Colegas	Relações com Chefia
<b>2005</b>	<b>83,94%</b>	<b>69,50%</b>	<b>69,74%</b>	<b>70,80%</b>	<b>74,27</b>
<b>2006</b>	<b>95,20</b>	<b>94,40</b>	<b>93,20</b>	<b>88,60</b>	<b>79,20</b>
<b>Variação %</b>	<b>11,26% (+)</b>	<b>24,90% (+)</b>	<b>23,46% (+)</b>	<b>17,80% (+)</b>	<b>4,93% (+)</b>

Quadro 5 – Variação percentual dos Fatores Higiênicos –2005/2006 - Caixa Econômica Federal  
Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

Pode-se observar que no período de um ano, entre 2005 e 2006 houve uma elevação dos fatores higiênicos, sendo o principal, a segurança e a estabilidade com 24,90%, seguido pela condição de trabalho com 23%, relação com colegas com 17,80%, remuneração e benefícios com 11,26% e a menor variação percentual obtida relações com a chefia com 4,93%, demonstrando a satisfação dos funcionários dessa gerência. De acordo com Maslow, apud (MAXIMIANO – 2004, p 294) “Ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho”.

	Responsabilidades	Reconhecimento	Promoção	Tipo de Trabalho	Realização Satisfação
<b>2005</b>	<b>64,00</b>	<b>76,00</b>	<b>58,00</b>	<b>76,00</b>	<b>90,00</b>
<b>2006</b>	<b>79,40</b>	<b>78,20</b>	<b>82,00</b>	<b>78,20</b>	<b>83,40</b>
<b>Variação %</b>	<b>15,40% (+)</b>	<b>2,2% (+)</b>	<b>24% (+)</b>	<b>02,20 % (+)</b>	<b>6,6 % (-)</b>

Quadro 6 – Variação percentual dos Fatores Motivacionais – 2005/2006 – Caixa Econômica Federal  
Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

Já no mesmo período observou-se que os Fatores Motivacionais sofreram variações positivas, sendo o percentual maior com 24% a promoção, seguido as responsabilidades 15,40%, reconhecimento e tipo de trabalho com 2,2%, sendo que a realização e a satisfação sofreu uma variação negativa de 6,6%, o que não é um fator preocupante, pois o resultado da pesquisa foi superior a 80%, o que demonstra que os funcionários estão satisfeitos com a organização. A pesquisa prática teve concordância com o que afirma Bergamini (1997 p. 186).

As pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais motivacionais que são as suas necessidades, as suas pulsões e seus desejos. A forma pela qual esse conjunto é atendido determina maiores ou menores níveis de satisfação motivacional. (...) Parece ser um paradoxo o fato de não se conseguir motivar quem quer que seja, ao mesmo tempo em que se consegue ser capaz de desmotivar o outro pelo não-atendimento da sua diferença individual de Estilo Motivacional.

## **2.2 Estudo de Caso – Defensoria Pública do Distrito Federal**

O Distrito Federal tem um universo imenso de pessoas que, potencialmente, reúnem todos os elementos para conviverem em conflito, quer pelo desemprego, quer pelo grau de miserabilidade na qual se encontram.

Por mais que o Estado crie novos equipamentos públicos, como o atual Governo do Distrito Federal, ou disponibilize recursos para ações sociais, como a cesta básica e outros programas que o contingente de pessoas carentes é maior que os recursos públicos podem garantir.

Pois bem, é nesse contexto que se insere a Defensoria Pública para tentar, pelo menos, minimizar os efeitos danosos da falta de qualidade de vida nas localidades mais carentes do Distrito Federal.

Requerendo pensões incidentes sobre um salário-mínimo, onde a parte alcança no máximo (20%), o que significa pouco ou nada para uns, mas é tudo com o que podem contar muitos grupos familiares, a Defensoria está colaborando para

reduzir o número de pedintes nas vias públicas e evitando que milhares de crianças sejam vítimas da violência das ruas ([www.defensoria.df.gov.br](http://www.defensoria.df.gov.br)).

No mesmo sentido atua a Defensoria Pública preservando a integridade física de mulheres vítimas de violência ou maus-tratos, mediante proposição de ações de separações de corpos, busca e apreensão de menores, defesa na esfera criminal e dos encarcerados.

### 2.2.1 Dos serviços prestados pela Defensoria Pública

Em 1992 a Defensoria Pública atendeu 50.727 pessoas carentes, já no ano de 2.002 foram atendidas 150.141 pessoas, ou seja, no intervalo de 10 anos o número de atendimento aumentou cerca de 195,97% ou 19,59% ao ano. Curiosamente, no mesmo período, o crescimento populacional local e nacional, aponta para índices de 28,11% e 15,69%, em um decênio - com aumento médio anual de 2,8% e 1,6% - respectivamente, logo, forçoso é concluir que a demanda ascendente pelos serviços da Defensoria Pública, acima apontados, decorre do aumento de consciência cívica que vem permeando o sentimento de cidadania no povo brasileiro, aliado, a toda evidência, ao aumento do desemprego (IBGE 1991/2002), apud ([www.defensoria.df.gov.br](http://www.defensoria.df.gov.br)).

Vale ressaltar que um reduzido quadro de Defensores Públicos, atua nos mesmos órgãos judiciais do Distrito Federal onde , para cada Defensor Público, existem mais de quatro promotores e mais de dois juízes (dados de outubro de 2003), apud ([www.defensoria.df.gov.br](http://www.defensoria.df.gov.br)).

Todo o trabalho desenvolvido no âmbito da Defensoria Pública não seria possível sem os servidores técnico-administrativos e Estagiários.

Assim, apesar das condições de trabalho ofertadas à Defensoria Pública, conta com dezessete unidades funcionando junto aos fóruns e mais três postos avançados, o que demonstra que os serviços prestados pela Defensoria são imprescindíveis às pessoas carentes do Distrito Federal.

É importante ressaltar que o exercício continuado na defesa dos menos favorecidos torna-se um sacerdócio para todos quando integram a nobre função deferida à Defensoria Pública pelo constituinte de 1988. Por fim, vale transcrever as palavras Ministro NÉRI DA SILVEIRA, em 15 de junho de 1990:

“É insuscetível de dúvida, destarte, que a Defensoria Pública representa instituição da mais alta significação, nesta quadra política do País. A administração da Justiça, a acessibilidade de todos ao aparelho e a garantia dos direitos dos cidadãos, independentemente de sua fortuna, muito esperam do bom funcionamento desta instituição que deve gozar de autonomia, para o seu pleno exercício. Nela, os desamparados da fortuna hão de encontrar seguro reduto para o patrocínio de seus direitos e o regular desempenho das prerrogativas da cidadania”. **PAULO CHAGAS**.<sup>3</sup>

#### **2.2.1.1 Análise dos Dados – Defensoria Pública**

Por meio dos dados obtidos com a pesquisa motivacional, aplicado no segundo semestre de 2004, foram analisados os dados de melhoria quanto aos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

Nos quadros apresentados a seguir a primeira coluna refere-se ao número das questões do questionário (ANEXO 39) e na segunda coluna dados pesquisados e assim sucessivamente.

---

<sup>3</sup> fonte: retirado da página da Internet. ([www.defensoria.df.gov.br](http://www.defensoria.df.gov.br)). Chagas, Paulo. Adaptado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira A pesquisa foi realizada na Defensoria Pública – Núcleo da Infância e Juventude.

### 2.2.2 Tabulação dos Dados da Pesquisa da Defensoria Pública do Distrito Federal realizada em setembro/2004.

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condições de Trabalho		Relações com colegas		Relações com Chefia	
2	6	1	10	4	9	3	10	5	10
6	6	10	6	7	7	9	10	8	10
13	6	12	7	11	7	14	7	15	10
19	3	20	10	18	8	17	10	16	10
22	1	25	10	21	10	23	10	24	9
TOTAL =	22	TOTAL =	43	TOTAL =	41	TOTAL =	47	TOTAL =	49
44%		86%		82%		94%		98%	
TOTAL dos 5 Fatores = 404 :5 =80,8									
81% Fatores Higiênicos									

Quadro 7 Fatores Higiênicos – Defensoria Pública em 2004

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100% : A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.

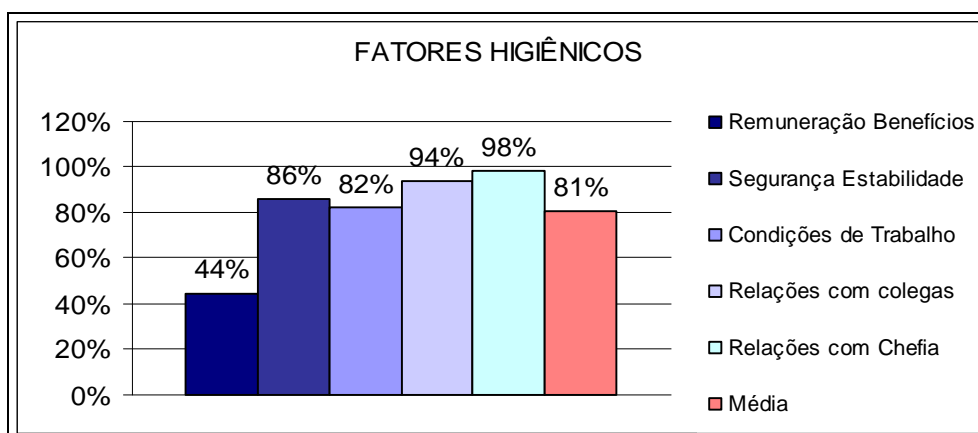


Gráfico7 Fatores Higiênicos – Defensoria Pública em 2004

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100% : A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark



## FATORES MOTIVACIONAIS

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
28	6	30	10	26	4	29	9	27	9
32	5	34	6	31	6	35	3	33	9
36	4	38	9	37	3	40	9	39	9
45	7	41	7	44	6	42	7	43	8
47	10	46	6	50	10	49	10	48	10
TOTAL =	32	TOTAL =	38	TOTAL =	29	TOTAL =	38	TOTAL =	45
64%		76%		58%		76%		90%	
TOTAL dos 5 Fatores = 364 : 5 = 72,8 73% Fatores Motivacionais									

Quadro 6 Fatores Motivacionais – Defensoria Pública em 2004

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%

: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.

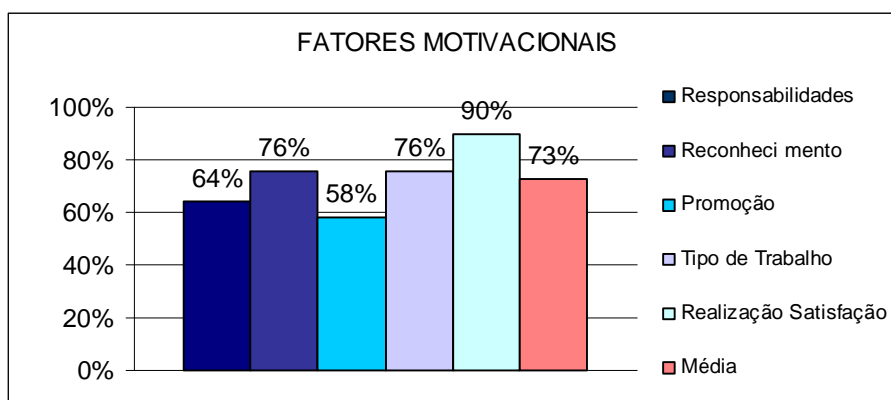


Gráfico 8 Fatores Motivacionais – Defensoria Pública em 2004

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%

: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark

### 2.2.3 Tabulação dos Dados da Pesquisa da Defensoria Pública do Distrito-

Federal realizada em setembro/2006

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
2	10,00	1	10,00	4	8,30	3	9,00	5	9,00
6	10,00	10	9,80	7	6,80	9	9,60	8	9,10
13	10,00	12	9,10	11	7,10	14	8,50	15	9,30
19	5,80	20	9,50	18	9,50	17	9,10	16	9,10
22	3,60	25	10,00	21	8,50	23	9,00	24	9,10
TOTAL	39,4	TOTAL	48,4	TOTAL	40,2	TOTAL	45,2	TOTAL	45,6
78,80%		96,80%		80,40%		90,40%		91,20%	
TOTAL 5 FATORES = 437,60 : 5 = 87,52% FATORES HIGIÊNICOS									

Quadro9 Fatores Higiênicos – Defensoria Pública em 2006

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%

: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.

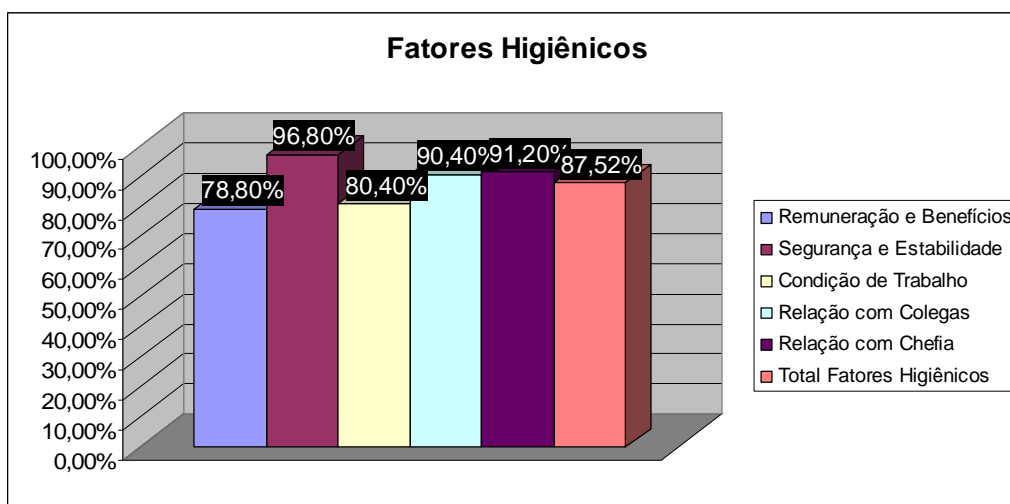


Gráfico 9 Fatores Higiênicos – Defensoria Pública em 2006

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000

## Fatores Motivacionais

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
28	10,00	30	8,00	26	8,10	29	10,00	27	9,60
32	9,30	34	9,30	31	8,30	35	9,10	33	9,00
36	9,10	38	8,80	37	7,30	40	9,50	39	8,80
45	8,60	41	9,00	44	9,10	42	9,50	43	9,00
47	9,10	46	9,10	50	8,80	49	9,10	48	9,60
TOTAL	46,1	TOTAL	44,2	TOTAL	41,6	TOTAL	47,2	TOTAL	46
92,20%		88,40%		83,20%		94,40%		92,00%	
TOTAL 5 FATORES = 450,20 : 5 = 90,04% FATORES MOTIVACIONAIS									

Quadro 10 Fatores Motivacionais – Defensoria Pública em 2006

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000

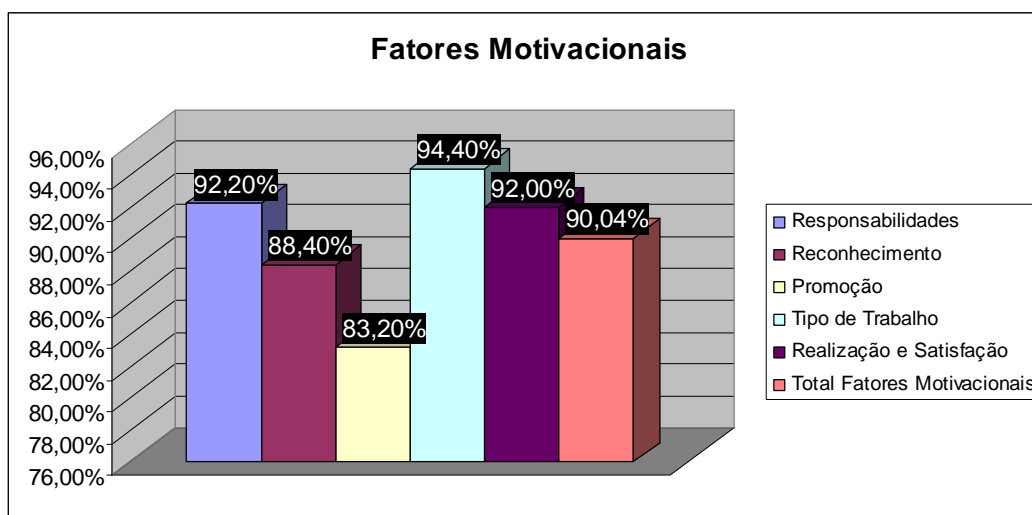


Gráfico 10 Fatores Motivacionais – Defensoria Pública em 2006

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSO HUMANOS 100%: A Função RH no 3º Milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000

### 2.1.3 Análise Crítica

Por meio dos resultados obtidos em setembro de 2004 e setembro de 2006, os funcionários deste Núcleo da Defensoria Pública do Distrito Federal encontram-se satisfeitos e motivados com o trabalho e com a organização.

	Remuneração Benefícios	Segurança Estabilidade	Condição de Trabalho	Relações com Colegas	Relações com Chefia
2004	44,00	86,00	82,00	94,00	98,00
2006	78,80	96,80	80,40	90,40	91,20
Variação %	34,80% (+)	10,80% (+)	1,6 % (-)	3,6 % (-)	6,8 % (-)

Quadro11 – Variação percentual dos Fatores Higiênicos – 2004/2006 – Defensoria Pública do Distrito Federal

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira em outubro de 2006.

Observou-se que no período entre 2004/2006, houve uma variação percentual positiva, que demonstra que no período de dois anos, houve fatores higiênicos que contribuíram para esse resultado. O principal foi a remuneração e benefícios com 34,80%, seguido com 10,80% a segurança e a estabilidade e com 1,6 as condições de trabalho. Sendo que nesse mesmo período, houve uma variação negativa de 3,6% nas relações com os colegas e de 6,8% as relações com a chefia. É importante ressaltar que mesmo sendo observado essa variação negativa, no ano de 2006 todos os fatores higiênicos alcançaram um percentual superior a de 70%. Segundo Herzberg, a realização pessoal vem do próprio trabalho (APUD – MAXIMIANO 2004, p 295).

	Responsabilidades	Reconhecimento	Promoção	Tipo de Trabalho	Realização Satisfação
2004	64,00	76,00	58,00	76,00	90,00
2006	92,20	88,40	83,20	94,40	92,00
Variação %	28,20 % (+)	12,40 % (+)	25,20% (+)	18,40 % (+)	2% (+)

Quadro 12 – Variação percentual dos Fatores Motivacionais – 2004/2006 – Defensoria Pública do Distrito Federal

Fonte: Elaborado pela aluna Ana Paula Dias de Oliveira

Observou-se que no período de dois anos 2004/2006, houve variação positiva para os fatores motivacionais, o principal com 28,2% as responsabilidade, seguido por promoção com 25,2%, tipo de trabalho com 18,40%, reconhecimento com 12,4% e realização e satisfação com apenas 2% de variação, o que demonstra que os funcionários encontram-se satisfeitos e motivados com a empresa.

Observa-se que a pesquisa motivacional aplicada nestas duas organizações analisadas neste trabalho atinge muitos resultados positivos, tanto para a própria empresa, quanto para seus funcionários. E a seguir, realiza-se a análise do caso apresentado neste capítulo.

## CONCLUSÃO

Durante a realização deste trabalho, a autora teve a oportunidade de aprofundar seu conhecimento a respeito do tema escolhido e fornecer às empresas mais um instrumento para ser utilizado como referência do grau de motivação de seus empregados.

As empresas estudadas apresentaram uma preocupação em assegurar o bem-estar de seus empregados, vendo-os como seres humanos e não apenas como máquinas. Como pode ser comprovada nos dois estudos apresentados o percentual relação com a chefia.

Os funcionários podem apresentar-se motivados, não apenas com os fatores higiênicos e motivacionais, mas também com outros fatores, vida familiar, social, atividades culturais, tudo isso influência na vida pessoal dos empregados.

Nos dois casos analisados, apesar de ser uma pesquisa amostral, foi possível verificar um fato que chama à atenção: embora as empresas utilizadas nesta pesquisa sejam do setor público, os percentuais de satisfação e motivação estão acima de 60%, demonstrando que é possível manter os propósitos individuais com os propósitos da organização.

Investir na satisfação das necessidades das pessoas e mantê-las motivadas no termo mais amplo da realização humana, maior será o retorno e mais positivo será o impacto sobre a missão da organização.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL, CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br>. Acesso em: 16 outubro de 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desenvolvimento Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DEFENSORIA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL. Disponível em: <http://www.defensoria.df.gov.br>. Acesso em: 10 outubro de 2006.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana, um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STOFFEL, Inácio. **Administração do Desempenho: metodologia gerencial de excelência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

## **ANEXO 1**



Pesquisa sobre a Situação Motivacional na Organização na percepção dos funcionários- Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em seu espaço de trabalho. Dê uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas ou questões abaixo:	Nota ou Grau de Concordância 0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
01. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.	
02. Com meu salário atual consigo atender minhas necessidades básicas de modo satisfatório	
03. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho	
04. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos	
05. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	
06. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.	
07. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.	
08. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área	
09. Meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	
10. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.	
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.	
12. Dependendo da minha atuação, posso conquistar na organização uma posição tranqüila, em relação ao meu futuro.	
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.	
15. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns	
16. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	
17. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.	
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.	
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	
22. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.	
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.	
24. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	
26. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente	
28. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.	
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.	
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria	
34. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.	
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões internas.	
37. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.	
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.	
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, pra estar sempre mais realizado e satisfeito.	
40. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.	
42. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.	
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.	
44. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.	
45. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	
46. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	
47. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	
49. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	
50. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.	

**Fonte: PASQUETTI, questionário elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSOS HUMANOS 100%: A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.**